



株主の皆様へ

YKK™

Little Parts. Big Difference. >>>>

第 **88** 期

YKK GROUP
Business Report

2022年4月1日～2023年3月31日

株主の皆様へ

株主の皆様には格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

ここに「第88期YKK GROUP Business Report」をお届けいたします。



写真左より YKK株式会社 代表取締役会長 猿丸雅之
YKK株式会社 代表取締役社長 大谷裕明
YKK AP株式会社 代表取締役社長 魚津彰
YKK AP株式会社 代表取締役会長 堀秀充

YKKグループの事業環境について

当期における日本経済は、新型コロナウイルス感染症の厳しい行動制限が解除され、経済社会活動の正常化が進みました。世界経済は、ウクライナ情勢や中国のゼロコロナ政策等により大きな影響を受けました。また、今後エネルギー問題や各国におけるインフレの加速、サプライチェーンへの影響などが懸念される状況となっています。

2023年度も、ますます先行きが見通し難い事業環境となりますが、いついかなる時にもお客様にご満足いただける商品とサービスを実現し、お客様に選ばれる会社であり続けるために、当社グループ一丸となり引き続き取り組みを進めています。

第6次中期経営計画と2022年度の進捗状況

当社グループでは2021年度から2024年度を対象とする第6次中期経営計画を実行しています。前中期経営計画から継承している経営ビジョン「Technology Oriented Value Creation - 技術に裏付けられた価値創造 -」のもと、その最重要ポイントである「持続可能な社会の実現に向けた創造力」を具現化するための「商品力と提案力」「技術力と製造力」の4つの力に加え、年齢、性別、国籍等の違いを超えた「多様人財」の活用を掲げています。

今中期経営計画の2年目にあたる当期は、前期からの資材価格高騰を受けての価格改定や急激に進行した円安の影響があったものの、特に後半にかけて不安定な世界情勢やインフレ等の世界経済の失速の影響を大きく

受けました。その結果、当期の当社グループ連結業績は売上高が8,932億円（前期比112.1%）、営業利益が559億円（前期比93.0%）、売上高営業利益率が6.3%、ROAが3.2%となりました。

当期のファスニング事業は、上半期においては前期からのアパレル小売市場の回復基調が持続しましたが、ウクライナ情勢や中国のゼロコロナ政策などによる低迷、燃料価格高騰などによる世界的なインフレの加速及び金融引締めにより、下半期にかけて景気の先行き不透明感が高まりました。これを受けて、欧米を中心としたアパレル小売市場での需要減退による市中在庫増加に伴う顧客の生産調整等がありました。原材料価格高騰に対する適切な価格改定の実施や継続的なコストダウン、円安による為替影響等により増収増益となりました。

AP事業は、日本国内においては、住宅事業では樹脂窓とアルミ樹脂複合窓による窓の高断熱化を推進し、エクステリア事業ではカーポート、門扉・フェンス等の提案を強化、またビル事業では新築・改装両分野での提案を強化し、各事業で増収となりました。海外においては、

北米ではビル建材・住宅建材ともに販売が好調に推移し、中国では中級住宅市場、台湾では高級住宅市場で拡販し、インドネシアでは新規チャンネル開拓等で増販しました。その結果、過去最高の売上高を記録し、営業利益は、販売増加や価格改定等により増益となりました。

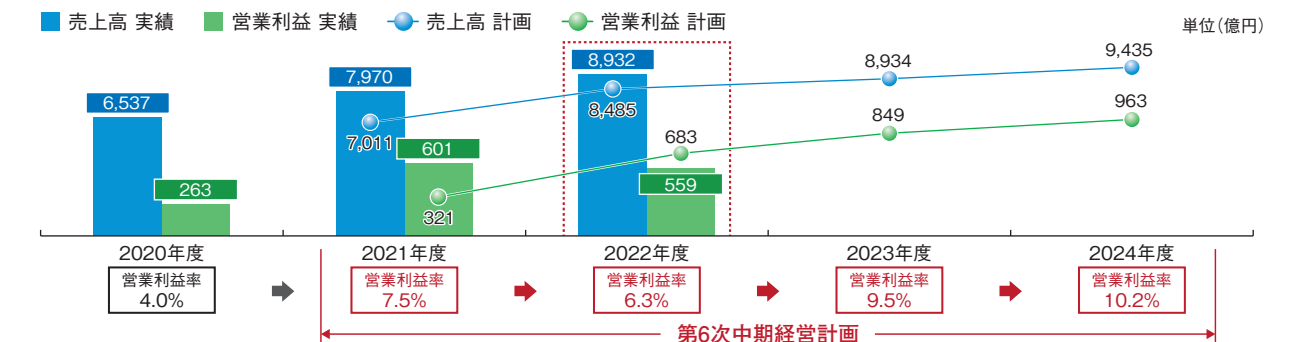
第6次中期経営計画達成に向けた2023年度の取り組み

2023年度も、当期に続き停滞する世界経済や地政学上の懸念がもたらす各方面での混乱の可能性が想定されますが、当社グループは第6次中期経営計画の達成を目指して、将来を見据えた克服すべき課題と施策に粛々と取り組んでまいります。

また、当社グループを支える社員一人ひとりに対して多様な価値観を尊重し、より働き甲斐と魅力を感じられるような職場環境や制度の整備にもグループ全体で取り組んでまいります。

引き続き、皆様の一層のご支援とご鞭撻をお願い申し上げます。

第6次中期経営計画（2021～2024年度）進捗状況





YKK株式会社
代表取締役社長 大谷 裕明

第6次中期経営計画の2年目となる2022年度は、不安定な世界情勢に翻弄された1年となりました。先行き不透明な中でも持続的な成長を目指して、不断の努力と挑戦を続けてまいります。

Q1 2023年度より、これまで日本にあった営業本部機能をベトナムに移転しますが、その狙いを教えてください。

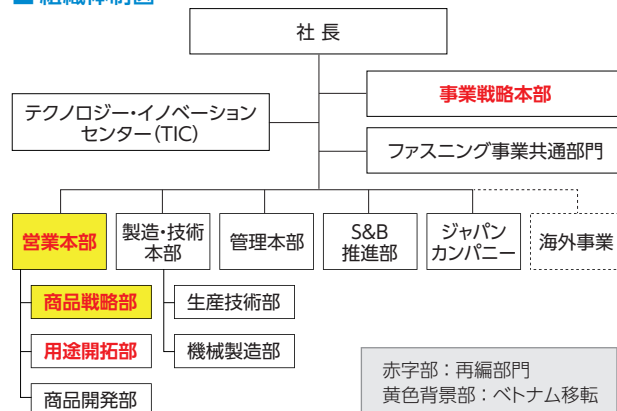
2021年度の組織再編により、営業、製造・技術、管理といった機能毎に分けた体制となりました。また海外に各地域の事業推進を担う事業総括を置き、オンラインも活用しながら、頻繁に、的確に現地の最新情報及び事業進捗の確認を行うことができる体制となりました。これを受けて、中国に次いで消費国向けの衣料縫製地として注目が集まるベトナムという最前線で営業戦略を立案し、日本を含めた世界にスピーディに展開していく体制としてこそ、お客様の課題解決につなげられる一番の近道となると考えました。持続的な力強い成長を目指して、YKKは今後とも

進化を続けます。

Q2 近年日本では、社員をコストではなく価値を生み出す源泉とする「人的資本」の議論が盛んですが、YKKの取り組み状況を教えてください。

YKKグループでは第6次中期経営計画の最重要ポイントのひとつに「多様な人財」を掲げています。YKKでは、年齢や性別、国籍等に囚われず、互いを認め合いながら、ファスニング事業競争力を支える社員は貴重な財産であるとして、「人財」と捉えています。そうした人財に対して、現在日本では、経営トップ自らが率いる多様な人財活躍推進委員会を設置して、人財育成面、採用面、報酬面、制度面といった様々な観点から社員エンゲージメント向上につながる取り組みを進めています。創業社長も目指した、人それぞれの個性によってその得意とする能力を発揮して上手に働き、一緒に前進していく森林経営の実現に向けて、今後ともOne YKKで歩んでいきます。

■ 組織体制図



YKK AP株式会社
代表取締役社長 魚津 彰

2022年度は、国内の新設住宅着工戸数が前期より微減となったものの、2021年度に続き売上高は過去最高を更新し、営業利益も資材価格等が高騰する中、販売増加や価格改定等により前期を上回ったことで増収増益となりました。今後も第6次中期事業方針である「商品による社会価値の提供とモノづくり改革の実現」に向けて取り組んでまいります。

Q1 社長就任の意気込みを教えてください。

前社長 堀からのバトンをしっかりと受け継ぎ、第6次中期経営計画を着実に実行してまいります。国内においては、住宅事業では高断熱窓の更なる拡販に向けて、樹脂窓の生産体制強化を、エクステリア事業では建物と外構のトータルコーディネート提案による販売強化を、ビル事業では首都圏の製造供給力強化として、埼玉新工場を稼働(2023年7月予定)することで、受注拡大を推進してまいります。海外においては、現在好調である北米を中心に、

より一層取り組みを強化いたします。

Q2 YKK APの2030年ビジョン(ありたい姿)として新たに策定された「Evolution 2030」について、主な内容を教えてください。

「Evolution(進化)2030」では、「Architectural Productsの進化で、世界のリーディングカンパニーへ」というステートメント(宣言)のもと、3つの方針を掲げております。

1つ目は「地球環境への貢献」です。脱炭素化・循環型社会の実現に向け、自社CO₂排出量の大幅削減やアルミ材料・樹脂材料のリサイクル技術確立に取り組んでまいります。

2つ目は「新たな顧客価値の提供」です。木製窓の開発などを考えています。木製窓は、断熱性能が高く、自然由来のサステナブルな素材で、高意匠でもあることから、窓の更なる進化として、2024年度に住宅用を発売する予定です。

3つ目は「社員幸福経営」であり、善の巡環に基づく幸福経営を行います。特に、働きやすい職場環境の実現や働きがい高めることで、エンゲージメントを向上させたいと考えています。



ビル埼玉新工場 完成予定図(CG)

事業トピックス

ファスニング事業

サステナビリティの推進とコスト競争力の強化

2023年度は、カーボンニュートラルへの取り組みや環境配慮型商品の開発など、経営の中心に据えたサステナビリティの推進にこれまで以上に注力すると同時に、基幹商品の徹底したコスト競争力強化も更に追求していきます。地政学的な変化もふまえながら、国内外各地域の事業環境に応じた最適な製造ラインの構築が重要と捉え、ファスニング事業における投資額は2023年度448億円を計画しています。ベトナム、パキスタンをはじめ今後の成長を担う地域への積極的な投資と各地域特性にあった投資をバランスよく実施するとともに、サステナビリティ関連やデジタル関連投資も引き続き実施していきます。



YKKパキスタン社カラチ工場第3期増築

デジタル技術活用で「適時・適材・適量」を実現

コスト競争力の強化にあたっては、デジタル技術の活用を更に推進していきます。特に、工場における無停止・無人生産ラインの構築は、「適時・適材・適量」の実現によるお客様の課題解決はもちろん、従業員の働き方改革を進める上でも喫緊の課題として、引き続き注力していく方針です。

また、お客様とのコミュニケーションや商談の場として、オンラインでの「YKKデジタルショールーム」の活用も進めています。商品情報などのコンテンツに加え、リアルでの展示会との融合を図るなどの取り組みが評価され、2023年2月には50年以上の歴史をもつ米国のRagan Communicationsが主催する「PR Daily's CONTENT MARKETING Awards」の大賞を受賞しました。



YKKデジタルショールーム

YKK™
Little Parts. Big Difference. >>>

サステナビリティ活動

開発力を強化し、顧客・市場要望に応える

「YKKサステナビリティビジョン2050」のもと各種取り組みを推進するとともに、環境配慮型商品の開発にも注力しています。テープに再生PETを使ったファスナー NATULON® の基幹商品化を進める中、2022年10月には、環境配慮型止水ファスナー AquaGuard® NATULON® を開発しました。また、新めっき技術 AcroPlating® のアイテム展開も進めています。営業・開発が一体となった体制で商品開発・企画力を強化していることが、サステナビリティを中心とした顧客・市場要望の実現につながっていると考えています。

また、2023年3月には、国際環境非営利団体CDPIによる「CDP2022 サプライヤー・エンゲージメント評価」において最高評価を獲得しました。同2022年度の気候変動に関する調査でも「A-」評価を獲得しており、今後は最高評価である「A」を目指して取り組みを強化していきます。



環境配慮型止水ファスナー
AquaGuard® NATULON®

更なる前進へ — 新コーポレートロゴ

前中期までの資本再編と今中期での組織再編を通じて、ファスニング事業会社としての体制を整えてきたYKK。様々な環境変化の中でも更に前進していくために、新たなコーポレートロゴに変更することを、2023年3月に発表しました。

新しいコーポレートロゴには、YKK精神「善の巡環」と経営理念「更なるCORPORATE VALUEを求めて」及び「コアバリュー」に基づき、サステナビリティを経営の中心に据え、これからも前進し続けるためのスピードと、信頼され続けるためのクオリティを追求するという、社員一同の想いが込められています。

YKK™
Little Parts. Big Difference. >>>

事業トピックス

▶ AP事業

社会ニーズに応える商品開発とショールーム展開の充実

社会のニーズの多様化が進む中、YKK APでは、断熱性能と大開口というニーズの両立を図りながら施工現場への運搬・搬入の課題解決につなげた樹脂窓「APW 331」ハイブリッドスライディングや、顔認証とリニアシステムを連動させ、ハンズフリーで入室できる戸建住宅用の「M30 顔認証自動ドア」などを発売。機能や性能に加え、建設業界の人手不足や安全・安心な住まいに対するニーズに応えています。

また商品をより多くの方に知っていただく拠点として、海外ではショールーム展開を強化。2022年度はバンコク(タイ)、高雄(台湾)、ジャカルタ(インドネシア)でリニューアルを実施しています。



「M30 顔認証自動ドア」使用イメージ

エクステリア事業拡大に向けて プロユーザーとの共働の場を拡充

エクステリア事業では、「建物と外構のトータルコーディネート提案」を掲げ事業拡大に取り組んでいます。そこで2022年8月にはプロユーザー向け展示場「YKK AP Exterior Exhibition Hall」を東京・墨田区のYKK60ビル内に開設。実物の商品を見ていただきながら構造や機能など技術的な商品の訴求ポイントをお伝えする場として活用しています。また同年9月には、エクステリア施工技術研修所「DO SPACE 四国」をYKK AP四国製造所内に開設。エクステリア施工技能者の不足や、多様化する商品や納まりに対する施工品質への要求に応えるため、施工技能者の育成や施工技能の伝承の推進に取り組んでいます。プロユーザーとの共働の場を拡充することで、ユーザー満足度向上に貢献していきます。



プロユーザー向け展示場
「YKK AP Exterior Exhibition Hall」



サステナビリティ活動

アルミリサイクル率向上でカーボンニュートラル実現に貢献 四国製造所アルミ鋳造設備再構築

アルミは新地金の精製時に大量の電力を要し多くのCO₂を排出するため、アルミリサイクル率の向上はカーボンニュートラルの実現に貢献します。そこでYKK APでは四国製造所(香川県)で進めているアルミ鋳造設備の再構築において、アルミ溶解炉・保持炉の更新に加え、アルミリサイクル炉を新設します。リサイクル炉の導入により市中リサイクル材の投入比率を大きく高めることで、新地金の使用比率を下げ、サプライチェーン全体のCO₂排出量を大きく削減することが可能となります。

四国製造所でのリサイクル炉導入を皮切りに東北・黒部・九州製造所での展開も進める計画で、2030年にはアルミリサイクル率100%を目指して取り組みを加速させていきます。



四国製造所 アルミ溶解炉

製品安全対策への取り組みが評価 「製品安全対策ゴールド企業」の認定継続

YKK APは経済産業省が企業や団体の製品安全に関する優れた取り組みを表彰する「製品安全対策優良企業表彰(PSアワード)」の大企業製造・輸入事業者部門において、「製品安全対策ゴールド企業」に認定されています。2022年11月に実施したフォローアップ審査の結果、YKK APは若手社員を対象にした技術ノウハウの伝承など従来の取り組みを継続・発展させたり、業界内外の他社と共に製品安全の推進を図っていくとする姿勢などが、「製品安全対策ゴールド企業」として相応しいものであると審査委員会からも評価いただき、認定が継続されることになりました。



(上) 若手社員向けの施工講習会
(左) 製品安全対策ゴールド企業 ロゴマーク

技術への挑戦

サステナビリティ2050とサステナビリティ技術開発

テクノロジー・イノベーションセンターでは第6次中期経営計画の経営ビジョンである「技術に裏付けられた価値創造」を実現するため、ファスニング/AP両事業の競争力強化に直結する中長期視点での技術開発を推進しています。

とくに、サステナビリティ技術開発においては、資源循環型社会の実現に向けて、モノマテリアル化、材料/カーボンリサイクル、バイオプラスチック材料等の開発を行っています。

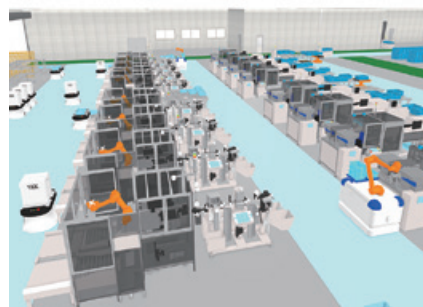
未利用資源や再生可能資源を分離回収する技術開発、機能性素材を高効率で合成する技術に関する研究開発を行うため、有機化学、無機化学、触媒化学、超臨界工学や化学工学など多岐にわたる分野の融合を図る開発体制を構築していきます。



ものづくりを支える技術基盤の強化

第6次中期ファスニング事業方針である「新常态下での持続的成長」の実現に向けて、技術基盤の強化を推進しております。

ものづくりの自動化が進む中、継続的な改善・改良・進化を支えるのは原理・原則を正しく理解し実践できる人財です。原理・原則を理解するためのツールとして、2011年から品質工学を採り入れ数多くのテーマに取り組んでまいりました。2022年に(公財)精密測定技術振興財団より品質工学賞「論文賞」を授与され、実開発においても内製化している設備開発でのサステナビリティ関連テーマ等に活用されCO₂排出量削減に貢献しております。こういった取り組みを通して、「暗い工場」「スマートファクトリー化」の具現化に向けて取り組んでまいります。

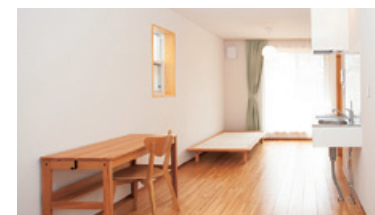


スマートファクトリー(イメージ図)

社会とともに

I-TOWN第1期(94戸)竣工 ～あいの風とやま鉄道生地駅周辺活性化への取り組み～

I-TOWNはYKK黒部事業所に近接する生地駅周辺のまちづくりの一環として、同地域で整備を進めてきました。2024年までに全体で約270戸建設を予定しており、この度、YKKグループ社員用の独身寮として第1期94戸が2023年3月に竣工しました。本計画を進めるにあたり、近隣自治振興会が中心となって設立した「生地駅周辺活性化促進協議会」に参画、黒部市とも連携して産官民共同で地域の活性化について検討をしてきました。今後も引き続き快適性と省エネ、脱炭素建築の整備計画を進め、地域や行政と連携して駅周辺の賑わいづくりに取り組み、地域社会に貢献していきます。



I-TOWN 居室



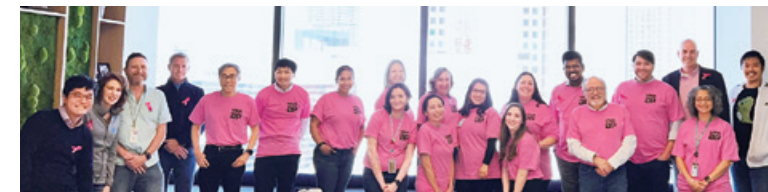
I-TOWN 共用棟①



I-TOWN 共用棟②

人々の健やかな暮らしを支援

YKKエルサルバドル社工場近隣のテクパン地域の学校では、子どもたちが十分な壁もない校舎で授業を受けています。YKKエルサルバドル社では、レンガ壁建設のための費用を寄付。より良い教育の場を提供することで、地域社会の未来に貢献します。また、YKK APアメリカ社とエリーAP社では、毎年10月にピンクシャツを着ることで乳がん啓発月間をサポートしています。2022年度はピンクリボンを全社員へ配布するとともに、ピンクシャツを社内販売し、これにより得た全収益はアトランタ乳がんケア団体へ寄付され、乳がん闘う人々の支援に役立てられます。

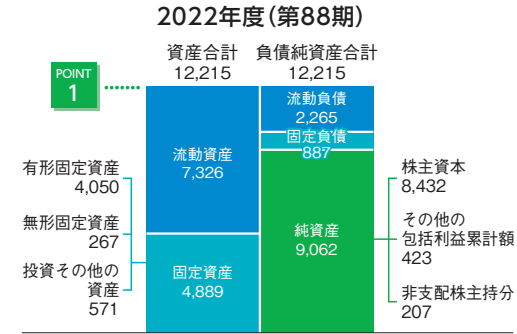


ピンクシャツを着用するYKK APアメリカ社 アトランタ本社の皆さん

財務ハイライト1

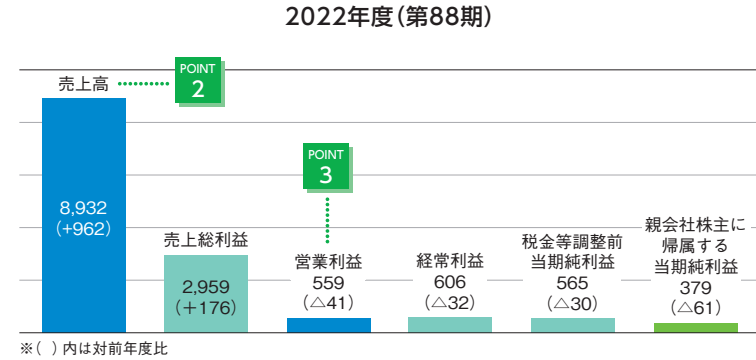
▶ 連結貸借対照表(要旨)

(単位:億円)



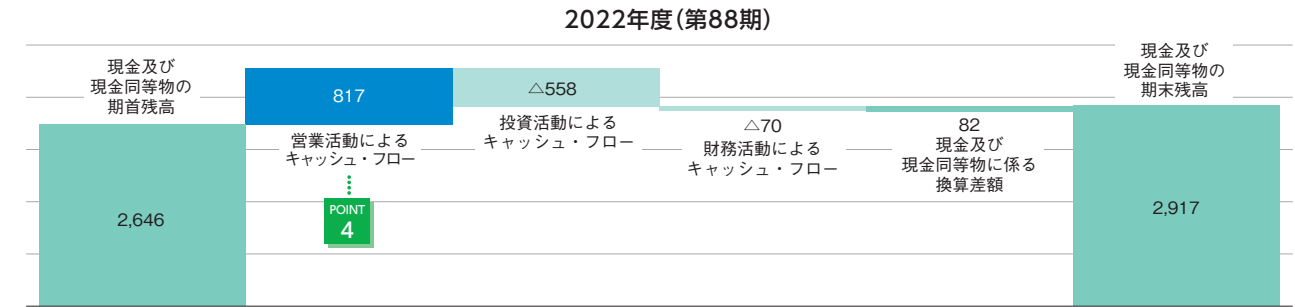
▶ 連結損益計算書(要旨)

(単位:億円)

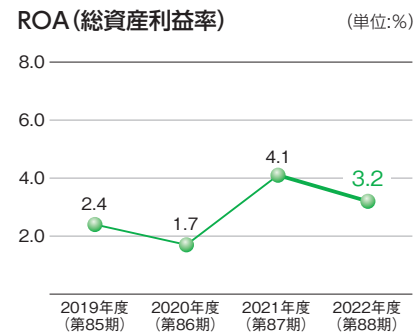
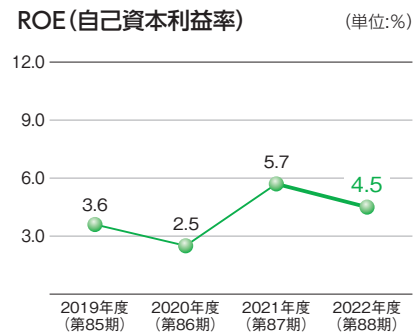
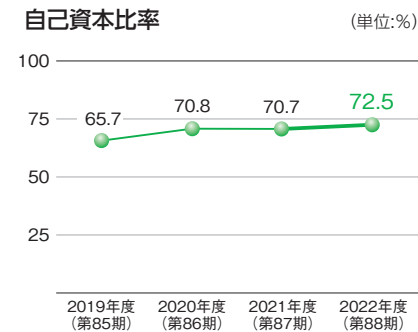


▶ 連結キャッシュ・フロー計算書(要旨)

(単位:億円)

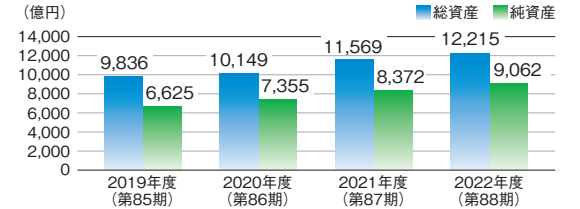


▶ 主要経営指標



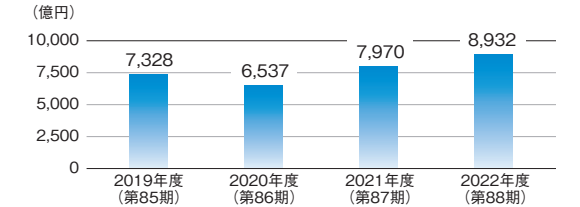
POINT 1 総資産 12,215億円

前期に比べ646億円の増加となりました。主な内容は、業績の順調な推移による現金及び預金、売上債権、棚卸資産の増加であります。



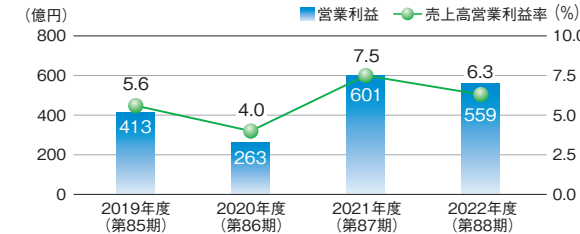
POINT 2 売上高 8,932億円

ファスニング事業では、適切な価格改定や大幅な円安による為替影響等により増収となり、AP事業では、国内の樹脂窓・アルミ樹脂複合窓販売を中心に、国内・海外ともに販売好調であり増収となりました。



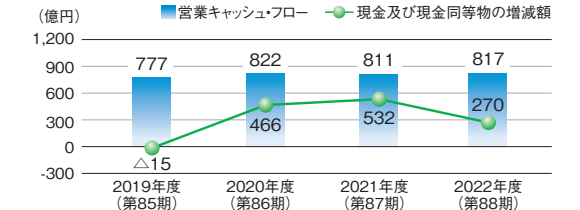
POINT 3 営業利益 559億円

ファスニング事業では、増収及び継続的なコストダウンにより増益となり、AP事業では、海外における販売増加や価格改定等により増益となりましたが、その他事業におけるアルミ精錬事業の営業損失を吸収できず、グループ全体では減益となりました。



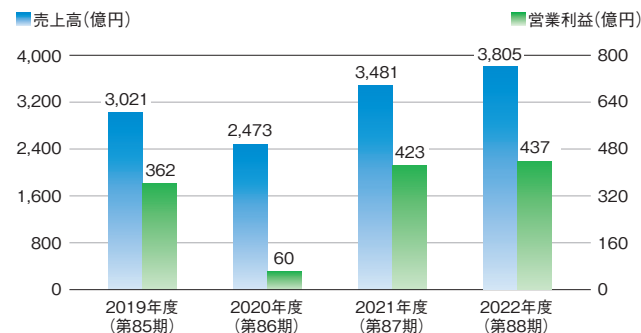
POINT 4 営業キャッシュ・フロー 817億円

前期に比べ6億円の増加となりました。主な内容は、売上債権及び棚卸資産の増減額の増加などです。

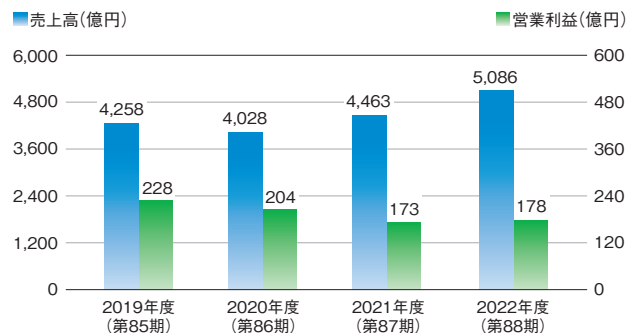


財務ハイライト2

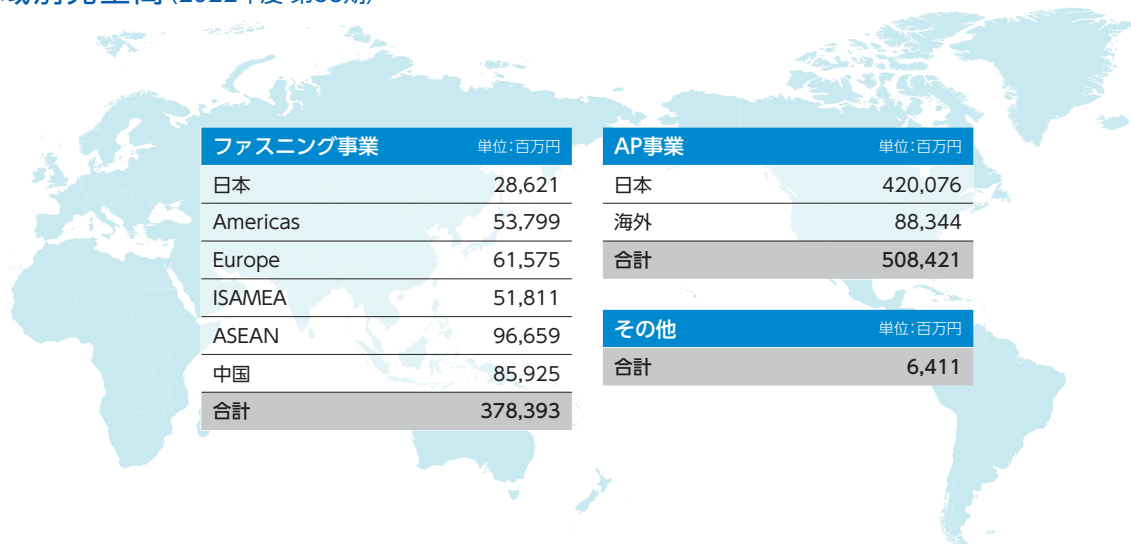
ファスニング事業売上高・営業利益



AP事業売上高・営業利益



地域別売上高(2022年度 第88期)



(注1) 各事業の合計値には会計上の差額調整を含まないため、上段グラフの売上高と異なります。
 (注2) Americasは北中南米を、ISAMEAはインド、南アジア、中東、アフリカ地域を含む地域名です。

財務情報については、弊社WEBサイトにも掲載しております。
<https://www.ykk.co.jp/japanese/corporate/financial/index.html>



会社概要

YKK株式会社 (YKK CORPORATION)

創業	1934年1月1日
資本金	119億9,240万5百円 ※2023年3月末現在
本社所在地	東京都千代田区神田和泉町1番地
URL	https://www.ykk.co.jp
取締役・監査役	代表取締役会長 猿丸 雅之 取締役 堀 秀充 代表取締役社長 大谷 裕明 取締役 小野 桂之介 取締役 松嶋 耕一 取締役 岡田 英理香 取締役 本田 聡 監査役 河井 聡 取締役 湯本 克也 監査役 永田 清貴 取締役 池田 文夫 監査役 柳田 直樹 取締役 小林 喜峰 監査役 新井 佐恵子

YKK AP株式会社 (YKK AP Inc.)

創業	1957年7月22日
資本金	140億円 ※2023年3月末現在
本社所在地	東京都千代田区神田和泉町1番地
URL	https://www.ykkap.co.jp
取締役・監査役	代表取締役会長 堀 秀充 取締役 大谷 渡 代表取締役社長 魚津 彰 取締役 猿丸 雅之 取締役副会長 山地 慎一郎 取締役 阿部 浩司 取締役 岩淵 公祐 監査役 八馬 史尚 取締役 水上 修一 監査役 宮村 久夫 取締役 松谷 和男 監査役 永田 清貴 取締役 新関 文夫 監査役 関口 美奈

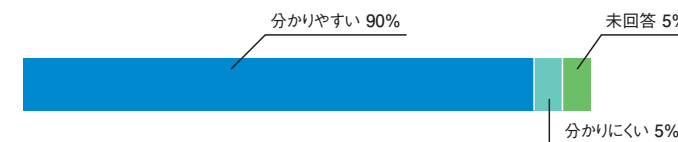
株主アンケートの結果報告

「第87期YKK GROUP Business Report」において、株主の皆様にごアンケートをお願いいたしました。ご協力いただきました皆様へ感謝を申し上げますとともに、結果の一部をご報告いたします。

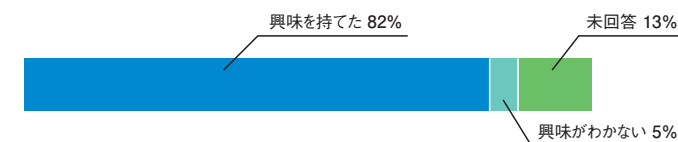
また、今回もアンケートを同封させていただいております。今後の取り組みに活かしてまいりたいと考えておりますので、ご協力くださいますよう、よろしくお願い申し上げます。

ご意見・ご感想

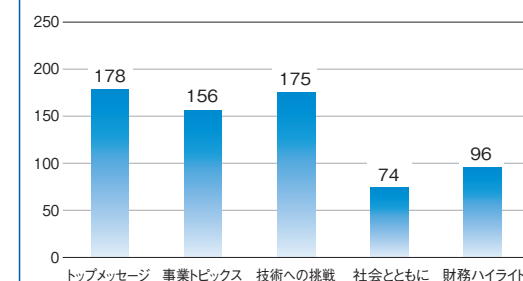
第87期招集通知について



第87期YKK GROUP Business Reportについて



興味を持たれた点(回答数)



株主メモ

事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月下旬
基準日 定時株主総会・期末配当	毎年3月31日
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
郵便物送付先 (電話照会先)	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 電話 0120-782-031 (フリーダイヤル) 取次事務は三井住友信託銀行株式会社の本店及び全国各支店で行っております。

○住所変更、名義書換請求、未払配当金の支払、及び配当金振込指定のお申出先について

株主名簿管理人である三井住友信託銀行株式会社にお申出ください。

各種手続用紙のご請求は次のホームページをご利用ください。

・ホームページアドレス <https://www.smtb.jp/personal/procedure/agency/>

○マイナンバーについて

株式等の税務関係のお手続きにはマイナンバーのお届出が必要となりますので、お届出をされていない株主様におかれましては、株主名簿管理人である三井住友信託銀行株式会社にお届出ください。

株主総会資料を書面で受領するためのお手続き(書面交付請求)について

株主総会資料の電子提供制度が導入されましたが、今年度は本制度適用の初年度であるため、書面交付請求の有無にかかわらず、議決権のある株主様には一律に従前どおり書面でお送りしております。

次年度以降、株主総会資料の書面での受領をご希望される株主様は、株主名簿管理人である三井住友信託銀行株式会社にお申出ください。

・三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 専用コールセンター:0120-533-600(平日9時~17時)

当社株式に関するご注意

現在、当社は、当社株式を証券取引所に上場する予定はありません。あたかも当社が当社株式を証券取引所に上場することを予定しているかのように装って、郵便や電話などにより当社株式を高値で販売勧誘する事件が発生し、当社に問い合わせが多数寄せられています。前述のとおり、当社が当社株式を上場する予定はありませんので、十分ご注意ください。

※有価証券の売買に関して虚偽の事実を用いる行為は、金融商品取引法上禁止される「不正行為」、「風説の流布」又は「偽計」に該当し、刑事罰の対象となります。

《お問い合わせ先》



〒101-8642 東京都千代田区神田和泉町1番地
TEL 03-3864-2000 <https://www.ykk.co.jp>

